



森下 正 先生による

# 組合活性化 アドバイス

明治大学政治経済学 教授

森下 正 氏

## 時流に流されない組合運営の基本行動

市場が成長・飽和・成熟・衰退している産業か否かの区別に関係なく、必ず成長企業と衰退企業がある。この違いが生じる理由を一言でいえば、「変化対応能力の差」となる。しかし、この差の根源的な原因には、時流に流されない組織運営の基本行動にあることは誰もが否定しないであろう。

つまり、成長・発展、あるいは堅実な経営を実現している企業では、経営者が社員教育に熱心な事から、経営者を補完する人材と後継者が育ち、全社員に前向きな「できることを考える」思考が備わっている。また、経営者によって事業ビジョンと目的が明確にされ、かつ中長期計画の策定が行われることで、全社員による自社の事業価値の認識も進む。その結果、社内の経営環境は改善され、経営を科学的に把握する管理会計制度の活用も進む。その当然の成果が組織的な変化対応能力となる。

逆に、衰退傾向にある企業では、経営者が社員教育に関心がなく、経営者を補完する人材と後継者が育たない。また、経営者を含めた全社員が「いい訳」思考の企業風土となっている。その結果、社内環境整備が遅れ、経営者による事業のビジョンと目的が不明確なまま、中長期計画の策定も行われていない。全社員による自社事業の価値認識が無理解のまま、ずさんな会計処理が行われるなど、内部環境のまずさが露呈している。これこそが衰退の真因であって、経済・経営環境といった外部要因は、衰退の二次的原因なのである。

従って、組合の場合も企業と同様なのである。つまり、理事長をはじめとする組合幹部が中心となって、理事長を補完する人材と組合の次世代リーダーを育て、全組合員に前向きな「できることを考える」思考を育てていく。また、組合幹部によって組合ビジョンと目的を明確にし、中長期計画の策定を行うことで、全組合員による組合事業の価値認識が進む。その結果、組合の経営環境は改善され、組合経営を科学的に把握する管

理会計の活用が進められるようになる。その成果として変化対応能力が組織的に備わるのである。

例えば、あるトラック運送業の協同組合では、組合主導による積極的な共同受注と組合員による営業努力を通じて、組合員の従業員一人当たりの売上は、全国トップクラスを誇っている。併せて当組合では、顧客の要望に素早くこたえるため、24時間体制の電話対応も実施している。さらに、管理会計の運用のために積極的なIT活用を行っている。しかも、会計コンサルタントに丸投げせず、理事長と事務局長自らが管理会計の仕組みを、知人の税理士から学んだ。具体的には、組合と組合員が月次決算をしっかりと行い、組合と全組合員の原価管理を実行することで、翌月の利益予想を行う。この予想データと実績データの比較ができるようにしたのである。その結果、組合員の原価意識とモチベーションの維持・向上のみならず、経営環境変化をいち早くつかむことができるようになり、日常業務の改善と新たな顧客獲得への取組につなげることができるようになったのである。

同組合の理事長は、「組合の理事長は往々にして肩書きだけで何もしない人が多く、それでは組合の経営がうまくいくはずがない」「経営を行うに当たっては企業・組合の関係なく、トップが第一線で働く必要がある」と語っている。事実、同理事長は、「自らストイックに仕事を実践する姿を常に組合員に見せていることが組合員からの信頼を得ることに繋がっていく」と考え、行動してきたのである。

こうした組織運営の基本行動は、企業も組合も同じなのである。従って、組合の場合も、組織のトップこそが細かな現場における実務をこなす如才ない才覚を発揮できる行動をとるべきなのである。その結果、組合運営の基本行動を組合に根付かせ、変化対応能力を身につけることができれば、いつの時代にあっても成功する組織に変貌できるのである。